إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

السنة الخامسة
العدد السابع
أبريل
(نيسان)
١٩٩٧

www.edara.com

إدارة الاجتماعات

أسئـــلة وإجـــابات

تأليف: أفا بتلر

هل يهرب موظفو شركتك من الاجتماعات التي تعقدها؟ هل يحرصون على اختلاق الأعمال العاجلة و المأموريات المفاجئة في نفس وقت بدء الاجتماع؟

هل تحقق اجتماعات شركتك غايتها في نهاية الاجتماع؟ أم ينفرط وقت الاجتماع في مناقشات حول مسائل هامشية؟

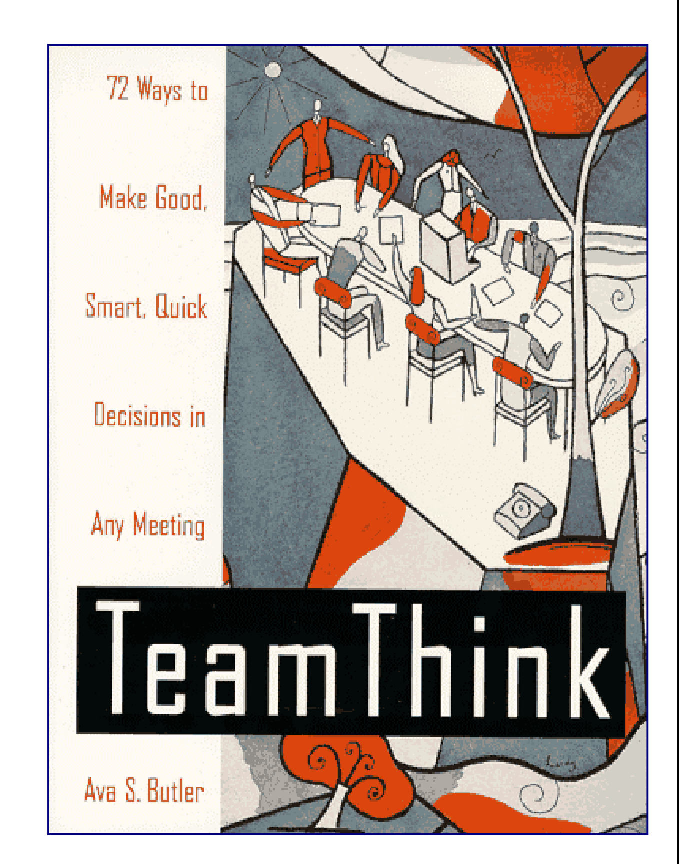
هل تفشل محاولات جذب انتباه المجتمعين؟

هل تعتبر الاجتماعات فرصة لتقريع الموظفين وكشف أخطاءهم على مرأى ومسمع من الجميع؟ أم تعتبرها فرصة لتصحيح هذه الأخطاء و التعامل معها بموضوعية؟

لماذا الاجتماعات؟

لا عجب، أن يعتبر كثير من المديرين الاجتماعات، بأنواعها، تضييعا لوقت الشركة. ومع ذلك فمزيد منها يعقد كل يوم. فلماذا؟

الاجتماعات أنواع عديدة؛ منها اجتماعات التخطيط و العمل و اجتماعات المراجعة وتقييم الأداء و اجتماعات صناعة القرار، وطالما بقيت عمليات صناعة القرارات و التخطيط و المتابعة وتقييم الأداء داخل الشركات ستبقى الاجتماعات.



الاجتماعات الزائفة

كيف نميز بين الاجتماعات الفعالة و الاجتماعات الزائفة التي تعقد كل يوم؟

حينما تتحول الاجتماعات إلى وقت تجمع فيه الإدارة موظفي الشركة لتمتدح نفسها أو لتتفاخر بما تنجزه من

أعمال، تصبح اجتماعات زائفة. حينما تصبح الاجتماعات مجرد وقت للعتاب والعقاب، أو فرص لممارسة ألاعيب السياسة الداخلية، فهي اجتماعات زائفة. الاجتماعات الزائفة تضيع وقت العمل، فغرضها الأساسي هو التأثير في السياسة الداخلية للشركة، دون أن يكون لها أي تأثير إيجابي على الإنتاجية. بل تؤثر على الإنتاجية بشكل سلبي، حيث يخرج منها المجتمعون وهم يقسمون- في سريرتهم الداخلية -أنهم لن يحضروا اجتماعات أخرى. فهناك داخل قاعة الاجتماعات، يمكنك أن تشم رائحة التوتر وأن ترى الضغائن تسيطر على الحاضرين. وهذه ليست بيئة صالحة للعمل المنتج.

معنى الاجتماعات

هل تختلف الاجتماعات باختلاف الشركات التي تعقد داخلها. أم أن الاجتماعات هي نفسها في كل مكان وزمان؟

تعبر الاجتماعات عن ثقافة الشركة وطريقة تعامل الموظفين والعلاقة بينهم وبين الإدارة. وهي تعكس الطريقة التي يتم بها العمل داخل الشركة، هل هي تعاونية تقوم على المشاركة، أم استبدادية تقوم على تفرد كل قسم وكل مدير برأيه وبأسلوب عمله، أم خلافية، بمعنى أن نجاح أحد الأقسام يعتبر فشلاً للأقسام الأخرى.

الق نظرة على ما يدور داخل قاعة اجتماعات شركتك. ماذا ترى؟

الاجتماع مسئولية القائد

سير الاجتماع مسئولية كل المجتمعين ولا تتوقف على فرد واحد حتى لو كان المدير. وإذا لم يحقق الاجتماع الغرض الذي عقد من أجله، فتلك مسئولية المجتمعين كلهم، وليست مسئولية المدير وحده. ما رأيك؟

تختلف أنماط الأفراد وتتباين مصالحهم وبالتالي يحتاجون لمن يستطيع صهر كل ما يصدر عنهم داخل بوتقة واحدة وتوجيههم في اتجاه موحد. ولا يستطيع ذلك سوى قائد الاجتماع. على العموم، إذا فشل أحد الاجتماعات فإن اللوم لا يجد من يذهب إليه سوى مدير الشركة وقائدها. وإذا لم يستطع المدير أن يدير الاجتماع نحو غاية محددة فما بالك بإدارة الشركة ككل؟

عليك كمدير أن تحفز المشاركين وأن تدفعهم إلى المشاركة بفاعلية. وتلك هي أصعب وظيفة يقوم بها شخص بمفرده داخل قاعة اجتماعات.

لقد حان الوقت لتغيير أسلوب عقد الاجتماعات. إليك طرق تحقيق ذلك:

التحضير للاجتماعات

أهم ما في الاجتماع هو ما يتم داخل قاعة الاجتماعات، هذا لا يحتاج إلى تحضير. فهل لديك رأي آخر؟

ما تفعله قبل الاجتماع لا يقل أهمية عما تفعله أثناء الاجتماع، بل أن ما يحدث داخل قاعة الاجتماعات يعتمد على التحضير الذي يسبقه إذن ما تفعله قبل الاجتماع قد يكون أهم مما تفعله داخل الاجتماع.

جدول أعمال الاجتماع

مما يتكون جدول أعمال الاجتماع وكيف أخططه، وماذا أفعل به؟

يتحدد داخله الموضوعات المطروحة على المجتمعين، كما يحدد الوقت الذي يستغرقه بحث كل موضوع. من الأفضل تقسيم الوقت تبعا للترتيب المنطقي للموضوعات، ومراعاة كل التفاصيل، كما يلي مثلا: (١٠ دقائق لعرض الموضوع على المجتمعين- ١٠ دقائق لسماع الأسئلة والاستفسارات- ١٠ دقائق للرد على الأسئلة- ١٥ دقيقة لسماع الاقتراحات والتعديلات- ٥ دقائق للاتفاق على القرار النهائي).

ملحوظة: يجب ارسال نسخ من جدول أعمال الاجتماع لكل المجتمعين لإعلامهم بطريقة سير الاجتماع المتوقعة.

قاعة الاجتماعات

نحن نختار أكثر القاعات اتساعا لعقد الاجتماع، فهل هناك مقاييس أخرى لاختيار قاعة الاجتماع؟

حاول أن تضفي بعض الألوان البراقة والحيوية على قاعة الاجتماعات وذلك بتعليق الصور والمناظر الطبيعية وأنواع جذابة من النجف وتوزيعات الإضاءة. يمكنك أيضا أن تزود مكان الاجتماع بسماعات صوت لانسياب الموسيقى قبل الاجتماع وأثناء فترات الراحة. حاول بشتى الطرق أن تضفي بعض الحيوية على المكان، لأن الأماكن الكئيبة تثير الاكتئاب وتحجب التفكير الابتكاري.

عقليات المجتمعين

مهما أعددت للاجتماع، تأتي لحظة أثناء الاجتماع حين يسألني أحد الحاضرين سؤالا لا أتوقعه ولا أستطيع الإجابة عليه، مما يجعلني أشعر بحرج بالغ. داخل قاعة الاجتماعات أحاول جاهدا أن ابحث عن إجابة في ذهني لكني لا اوفق. أما بعد أن ينفض الاجتماع بدقائق فإني أجدني أجد الإجابة التي كانت مستحيلة منذ دقائق، وبكل سهولة. فما الذي يشل تفكيري ويمسك لساني عن الكلام، داخل قاعة الاجتماعات؟

هذه الحال تصيب معظم المشاركين في الاجتماعات. في حياتك العملية كثيرا ما تقدم حلولا مبتكرة، لكن في الاجتماعات يتوقف عقلك عن العمل. ذلك أن كثير من الموظفين يحتاجون لتوفر ظروف معينة تسمح بتدفق الأفكار والتواصل السليم مع الآخرين.

يجب أن نقر بأن الجلوس والإنصات في الاجتماعات لا يلائم كل الشخصيات.

في الحضارة اليونانية القديمة كانوا يسمون مدرسة "أرسطو" الفلسفية بالمدرسة المشائية، لأن الطلبة والمدرسين كانوا يحاضروا ويتناقشوا وهم يمشون في قاعة المحاضرات، التي كانت عبارة عن بهو متسع، بدون كراسي. وكانوا يعتقدون أن المشي يولد الأفكار ويحفز العقل على الإبداع، بينما الجلوس يدفع العقل للكسل.

يمكننا تقسيم عقليات المجتمعين تبعا لصفاتهم كالآتي:

(١) العقلية الرقمية: وهم من يفكرون أفضل باستخدام الأرقام والحسابات، وينفرون من التفكير المجرد البحت. وفر لهؤلاء ما يحتاجونه من أرقام وإحصائيات ومقارنات.

(٢) العقلية البحتة: من يتوصلون لحلول أفضل إذا لم تثقلهم بالأرقام. ومن الأنسب أن تستخدم معهم الشرح النظري.

(٣) العقلية السماعية: وهؤلاء يحبون أن يسمعوا منك، ويهملون ما ترسل إليهم من أوراق وتقارير. وفر لهم ما يحتاجون إليه، بأن تدعوهم لكل اجتماع تعقده.

(٤) العقلية البصرية: يفضلون التعامل مع التقارير والأوراق المرسلة لهم أكثر من السماع. لتستفد منهم في الاجتماع، وزع عليهم المستندات والبيانات الخاصة بالموضوع محل البحث، وارفق أيضا بعض الرسومات التوضيحية.

(٥) العقلية الحركية: هؤلاء تهبط قدراتهم العقلية والبدنية نتيجة للجلوس دون حراك فترات طويلة، فيشعرون بالملل والنعاس. لذلك عليك أن تملأ قاعة الاجتماعات بالحركة، كأن تطلب من المشاركين أن يغيروا أماكنهم بين الحين والآخر.

لقد عرضنا بعض النقاط الواجب مراعاتها قبل الاجتماع. أما الآن فلننتقل لإدارة الاجتماع من الداخل.

التقديم

شركتنا كبيرة وكل شهر يأتينا زميل جديد، لدرجة أن معظم المجتمعين يشعرون بالغربة في قاعة الاجتماعات وسط هذه الوجوه الجديدة من الموظفين. كيف أدير اجتماعا بين غرباء؟

احرص على أن يعرف كل شخص موجود بالقاعة الشخص الآخر، قبل بداية الاجتماع. إذا ما كان هناك موظف جديد أو إذا لم تكن متأكدا أن الحاضرين يعرفون بعضهم. اجعل كل موظف يقدم نفسه بصوته للآخرين. فالموظفون لا يقدمون ما لديهم من اقتراحات وأفكار إذا أحسوا بوجود غرباء في قاعة الاجتماعات.

التطهير

إذا ما دخل الموظفون الحجرة مشغولي البال بأعباء شخصية أو عائلية، فلا تتوقع منهم مشاركة فعالة في الاجتماع. ماذا أفعل لأجعلهم يركزون على موضوعات الاجتماع؟

التطهير طريقة تسمح للموظفين بإراحة عقولهم من كل ما يشغلهم قبل الاجتماع، والتركيز على الاجتماع فقط. ويستخدم التطهير في بداية الاجتماع. اسأل كل موظف عن أحواله وعن أسرته، على أن يتم ذلك بسرعة، ودون تصنع. امنح المشاركين خمس دقائق لتطهير أذهانهم. بعد ذلك وجه حديثك للكل: "هل نبدأ الاجتماع الآن؟"، ثم حاول أن تحصل على علامة بالموافقة من كل مشارك، بالنظر في عيونهم فردا فردا. إذا وجدت أحد المشاركين غير منتبه، فالفت نظره ووجه إليه نفس السؤال مرة أخرى.

بداية جديدة

مرت شركتنا - كغيرها من الشركات بعديد من المصاعب التي تركت في النفوس آثارا ومشاعر سلبية ضد الإدارة وضد زملاء العمل، على السواء. من الصعب أن نعمل أو أن نبدأ اجتماعاتنا والضغائن تحيا داخل النفوس. هل هناك وسيلة للتغلب على هذه المشكلة، لنبدأ بداية جديدة؟

وزع على المجتمعين أوراقا بيضاء واطلب من كل فرد أن يكتب الأحداث السيئة التي مرت به أثناء عمله بالشركة. أو اكتب بأعلى كل ورقة: "ما الذي لا يعجبك في الشركة، وتتمنى تغييره؟"

ملحوظة: غير مسموح بالذم: فمن المسموح أن يكتب أحدهم: "من الأشياء السيئة بالشركة، سوء التفاهم بيني وبين زميلي فلان". لكن من غير المسموح كتابة نفس المعنى بالطريقة الآتية: "من الأشياء السيئة بالشركة، غباء الزميل فلان."

اجمع الأوراق وأقرأ كلمات الزملاء على الجميع، وابحث عن حلول لتسوية الخلافات وتبديد مشاعر الاستياء.

وضع القواعد

كثيرا ما يتصرف بعض المجتمعين بطريقة غير لائقة داخل قاعة الاجتماعات، فيحضرون متأخرين أو يقاطعون حديث زملاءهم وينتقدون اقتراحات الآخرين ويسخرون منها أو يشتبكون في أحاديث جانبية، دون اهتمام بالاجتماع. كيف أوقف مثل هذه التصرفات؟

ضع لاجتماعاتك قواعد مقبولة يحترمها الحاضرون. وإذا قررت تغيير قواعد وأسلوب الاجتماعات - بعد قراءتك لهذه الخلاصة، مثلا - عليك أن تعلم المشاركين بالتغيرات قبلها بفترة كافية. لأنك إذا غيرت أسلوبك دون أن تنبههم، فإنهم يفسرون التغييرات الحادثة تفسيرا خاطئا في غير صالح العمل. اشرح لهم القصد من التغير وفسر دور كل إجراء جديد، ولا تترك شيئا لتقديرهم الشخصي.

المعلقات

كثيرا ما يضيع وقت الاجتماع في بحث أمور جانبية غير مذكورة بجدول أعمال الاجتماع، ويصر بعض المجتمعين على مناقشتها بمجرد أن يتفوه أحد الحاضرين بكلمة عنها. تكون النتيجة أن ينتهي الاجتماع دون بحث المسائل التي عقد من أجلها في أول الأمر. ما العمل؟

استخدم سلة المعلقات حيث يتم تسجيل كل ما يظهر أثناء الاجتماع ولا يكون ضمن جدول الأعمال. أعط أوامرك للسكرتيرة التي تسجل محضر الاجتماع بتدوين المسألة في بند المعلقات. طمئن المجتمعين أن هذه المعلقات سيتم مناقشتها في الاجتماع القادم بالتفصيل. بهذا الأسلوب لا يضيع وقت الاجتماع في غير ما هو مخطط له.

الوقت

عندما نشرع في معالجة أحد بنود جدول أعمال الاجتماع ما نلبث أن ننسى أنفسنا ونستفيض في المناقشات ويتسرب الوقت من بين أيدينا دون أن ننتقل إلى البند التالي. ما هو الحل؟

الحل أن تقدر الوقت المحدد لكل موضوع ولكل خطوة من خطوات مناقشة الموضوع. ثم اعهد لسكرتيرتك بمهمة مراقبة الوقت طبقا للجدول الزمني المحدد وإعلامك بمواعيد الانتقال بين الخطوات والموضوعات. إذا بدا أن الموضوع يحتاج لمزيد من الوقت، اقترح مد وقت الاجتماع، وخذ أصوات الموافقين والمعارضين.

العرض

لا أعلم لماذا بعد أن أعرض المشكلة بكل أبعادها على المجتمعين أجدهم غير متحمسين للحل الذي أطرحه، وكأنهم ينظرون للمشكلة من وجهة نظر مخالفة تماما لوجهة نظري. تكون النتيجة أنني أفشل في الحصول على تأييدهم لوجهة نظري. خذ مثلا هذا الموقف لقد كنا بصدد مناقشة موضوع التدخين في المكاتب، وبعد أن بدأت بعرض المشكلة وقلت: اقترح فرض عقوبات على كل من يدخن في المكاتب وذلك نظرا لتفشي ظاهرة التدخين بالشركة. ثم عددت لهم مضار التدخين علينا وعلى مظهر شركتنا. ولكن دون جدوى. لقد عارضني حتى غير المدخنين من الزملاء، وقالوا عني "موضة قديمة". فهل أخطأت؟

الخطأ هنا في عرض القضية على الزملاء، وليس في القضية نفسها.

عند عرض قضية ما- خاصة إذا كانت حساسة للآخرين- احرص على عرضها بالصيغة التالية:

لكي (الغرض) ، أقترح أن (اقتراحك) ، وذلك حتى نحقق (النتيجة).

فإذا عرضت اقتراحك السابق بالصياغة المناسبة لزادت احتمالات نجاحه، وذلك كالآتي:

لكي نحافظ على (مظهر شركتنا أمام عملائنا) ونحافظ على (صحة موظفينا)، أقترح أن (نضع قواعد جديدة على التدخين في المكاتب)، وذلك حتى (نحد من تفشيها بالشركة كما نرى جميعا).

الاحتمالات

كلما خططنا لمشروع ما في اجتماعاتنا، ثم بدأنا في تنفيذه يظهر لنا ما لم يكن في الحسبان. لا أعلم لماذا تغيب عنا دراسة كل الاحتمالات الممكنة.

ضع منهجا لدراسة الاحتمالات والقرارات الممكنة، وذلك كالآتي:

(١) عرض المشكلة.

(٢) عرض الحقائق.

(٣) الإفصاح عن الآراء الشخصية.

(٤) عرض البدائل والحلول العملية الممكنة.

(٥) بحث مزايا كل حل.

(٦) بحث عيوب كل حل.

(٧) الاتفاق على الحل المناسب وإصدار القرار بتنفيذه.

(٨) الانتقال إلى الموضوع التالي.

حدد لكل خطوة ما بين ٥ إلى ١٠ دقائق.

الاستبعاد

بعض الحلول قد تلائم أحد الأقسام بينما تتعارض مع أقسام أخرى، وإذا أخذنا عدد أصوات الموافقين فقد يأتي ذلك على حساب الرافضين للقرار. كيف نتصرف لنعرف وجهة نظر هؤلاء الرافضين؟

اجمع الحلول في ورقة واحدة وخذ عدد أصوات الرافضين لكل حل بالترتيب. "الرافضون للحل رقم ١ يرفعون أيديهم". أستبعد الحلول التي تحصل على أكبر عدد من الأصوات الرافضة. أستمر في الاستبعاد حتى تصل إلى الحل الذي يحصل على أقل عدد من أصوات الرفض. يمكنك بعد ذلك أن تأخذ أصوات الموافقين على هذا الحل.

الإدارة الذاتية

لا أعرف كيف أحفز المجتمعين على المشاركة بجدية وبفاعلية في الاجتماع. كل موظف يبدو وكأنه لا يعبأ بالاجتماع ولا بما يدور حوله، فلا يقدم اقتراحا ولا يبدي رأيا، وأبدو وكأني أتحدث وأرد علي نفسي. فماذا أفعل؟

وزع مهام إدارة الاجتماع على المجتمعين. أطلب من أحدهم أن يكون مسئولا عن مراقبة الوقت تبعا للجدول الزمني للاجتماع، وأطلب من الثاني أن يسجل الاقتراحات المقدمة، وأطلب من ثالث أن يكون مسئولا عن سلة المعلقات .. وهكذا.

الراحة

يحدث كثيرا أن تمتد اجتماعاتنا لفترة طويلة من الوقت، فتنفد طاقتنا وقدرتنا قبل أن نتوصل لقرار مدروس. وهكذا فكلما طال وقت الاجتماع جاءت قراراته سيئة وغير مدروسة. ماذا نفعل لنتغلب على هذه المشكلة؟

تظهر الدراسات أن فترات الراحة القصيرة (من ٥ إلى ١٠ دقائق) عقب كل ساعة عمل، أفضل من فترات الراحة الطويلة (ساعة وساعة ونصف) عقب كل ٤ أو ٥ ساعات عمل. عندما تتجاوز مدة الاجتماع فترة ساعة، أمنح المجتمعين راحة قصيرة لا تزيد عن ١٠ دقائق، قبل استكمال الاجتماع. خطط للراحة في جدول أعمال الاجتماع، لكن احرص على الاستفادة من هذه الاستراحات ولا تضيعها عبثا. مثلا يمكنك أن تخبر بعض المجتمعين عن ملاحظاتك على أسلوبهم في الاجتماع، أو قد تسوي خلاف ما نشب بين طرفين، كما يمكنك أن تستغل وقت الراحة في الإعداد للموضوع التالي في جدول الاجتماع. قد يفضل توفير بعض المشروبات السريعة للمجتمعين في فترات الراحة.

الحركة

رغم الاستراحات القصيرة كل ساعة يبدو المجتمعون كسالي لدرجة أنهم قد يتثاءبون أثناء الاجتماع. ماذا أصنع لأجعلهم يقظين منتبهين؟

املأ قاعة الاجتماعات بالحركة. فالحركة تلفت الانتباه. أطلب من المشاركين كتابة اقتراحاتهم أو آرائهم عن موضوع ما وأجعلهم يقومون من مقاعدهم ليعطوك إياها، أو ليضعوها على منضدة في ركن القاعة. أو أطلب منهم أخذ نسخ وأوراق خاصة بالموضوع من فوق أحد الأرفف. أو اجعل من يرغب في الحديث ينتقل إلى مكان معين حيث يراه الجميع.

أدوات التفكير واللعب

بعد مضي فترة معينة من وقت الاجتماع، أبدأ في ملاحظة نفس الأعراض التي تتكرر دائما. المجتمعون يتململون في مقاعدهم، وتبدو أذهانهم مغلقة عن توليد الأفكار أو حتى استيعاب الاقتراحات المقدمة. لقد فعلت كل شيء لجذب انتباههم، ولكن ماذا أفعل لأدفعهم للتفكير؟

ادخل بعض المرح لقاعة الاجتماعات. وذلك بأن تضع أمام كل مشارك أدوات للتفكير واللعب في آن واحد. مثل: ممحاة وأقلام وأوراق ملونة بأشكال مرحة. سوف يتناول المجتمعون هذه الأدوات بصورة تلقائية ولا يشعرون بأي ملل وهم يخطون اقتراحاتهم على الورق الملون بأقلام ملونة.

الموسيقى

كلما دخلت قاعة الاجتماعات أجد المجتمعين منهمكون في الحديث وعندما أتخذ مكاني لا يعيروني انتباههم، بل يستمرون في الحديث وكأن الاجتماع لم يبدأ. يتكرر هذا في بداية كل اجتماع وعقب كل راحة قصيرة. ماذا أفعل لأجعل المجتمعين يحترمون لحظة بدء الاجتماع، وينتبهون لي؟

زود زوايا قاعة الاجتماعات بسماعات، وأجعل الموسيقى تنساب خلالها أثناء الاستراحات وقبل بداية الاجتماع. هذا يعطيك ميزتين: أولا، الموسيقى تؤدي إلى الاسترخاء وهو الغرض من فترات الراحة؛ ثانيا، عندما تتوقف الموسيقى فهذا بمثابة إعلان لبدء الاجتماع وانتهاء فترة الراحة مما يجعل المجتمعون يعيرونك انتباههم.

تحليل التكلفة / العائد

المجتمعون لا يعرفون حلا وسطا، فهم إما لا يقترحون أية حلول على الإطلاق وإما يقترحون حلولا خيالية جامحة، بعيدة عن إمكانياتنا. ماذا أفعل كي أجعل حلولهم تتسم بالواقعية وإمكانية التنفيذ؟

في بداية الاجتماع وضح للكل الموارد التي يمكن أن تخصصها الشركة لحل أحد المشكلات، فيما لا يزيد عن خمس دقائق. افتح المجال لعرض الاقتراحات خلال ١٥ دقيقة كاملة. بعد ذلك اجعل صاحب كل اقتراح ينظر لاقتراحه من ناحية التكلفة مرة ومن ناحية العائد مرة ثانية. أطرح السؤال التالي: "ماذا يلزم لتنفيذ اقتراحك؟ وبم يعود على الشركة؟". صمم جدولا من عمودين. ضع في العمود الأول تكلفة الاقتراح؛ وضع في العمود الثاني العائد منه. في أخر كل عمود أحسب عدد نقاط التكلفة وعدد نقاط العائد، ثم وازن بينها.

الألفة

بالرغم من أننا عملنا معا لفترة طويلة، إلا أن الموظفين لا يثقون في بعضهم بعضا، ويفرطون في التعامل الرسمي. هذا يدمر روح الفريق والتعاون فيما بيننا. لذلك تجدهم إما يتصيدون الأخطاء لزملائهم أو يمسكون لسانهم خوفا من أن يتصيد الزملاء أخطاءهم. فكيف يمكن ترسيخ

المجموعات

اجتماعاتنا صاخبة .. أعداد كبيرة من الحاضرين .. من كل قسم ومن كل فرع. إذا تناولنا أي موضوع تجد كثيرا من المجتمعين يرفعون أيديهم طلبا للحديث أو التعليق. المداخلات لا تنتهي، وكثيرا ما يكرر بعضها بعضا. كيف أتصرف لأمنح المجتمعين فرصا عادلة للتعبير عن آرائهم، مع مراعاة الوقت؟

قسم المجتمعين إلى مجموعات صغيرة، واشرح لكل مجموعة أن عليها أن تتشاور فيما بينها لتتفق على شخص يمثل كل مجموعة ويعرض ما تصدره المجموعة من اقتراحات أو مداخلات.

الثقة بين المجتمعين، وتنمية روح الفريق فيهم، وإعادة الألفة بينهم؟

اجعل كل موظف يذكر شيئا شخصيا عن نفسه، غير متعلق بالعمل. كأن تسأله عن الأكلة التي يفضلها، أو كيف يقضي يوم أجازته أو المشاكل الظريفة التي يسببها له الأولاد في البيت. إن ذكر هذه الأشياء يكشف الجانب الإنساني من الموظف أمام زملائه، وهذا يولد بينهم شعورا إنسانيا بالألفة، ويكسر الحاجز الذي يعوق التعاون.

الأسئلة المفتوحة

أجتمع بالمديرين والموظفين لأنني أحتاج مساعدتهم في حل مشكلة ما. لكن للأسف، إذا ما طرحت عليهم سؤالا، لا أجد من يجيبني. وإذا ما سألتهم ما رأيكم في كذا وكذا، فإنهم يكتفون بهز أكتافهم أو رءوسهم وكأنهم لا يعرفون شيئا. ماذا أفعل لأخرج أقصى ما بداخلهم من أفكار واقتراحات؟

يحدث كثيرا أن يطلب المدير رأي الآخرين في مسألة ما. ويحتار الآخرون هل يجيبون بنعم أم لا. إذا كنت تبحث عن إجابات حقيقية، لا تستخدم الأسئلة المغلقة التي يجاب عليها إما بنعم أو بلا، لأن الأسئلة المغلقة تجعل الموظفين متشككين عن القصد الخفي الكامن ورائها، ولذلك تأتي إجاباتهم مترددة غير حاسمة. استخدم الأسئلة المفتوحة المتدرجة. فإذا كنت تريد مثلا أن تسأل عن كفاءة الموظفين، لا تطرح السؤال بالطريقة المغلقة التالية: "هل ترون أن موظفينا أكفاء أم لا؟". هنا ستتدخل عوامل سياسية كثيرة في التأثير على إجابة كل شخص، فتصبح الإجابات التي تحصل عليها عديمة القيمة، من الناحية العملية.

حاول أن تطرح نفس السؤال بالأسلوب المفتوح الآتي: "أعط درجة من عشرة لموظفينا في المجالات التالية: ١- التعامل مع العملاء ٢-الدراية والخبرة ٣-الالتزام ٤- التعاون وروح الفريق ٥-الابتكار والذكاء ٦-الطموح ...الخ. بمعنى أصح صغ أسئلتك على صيغة استقصاء.

المذكرات المتبادلة

يقولون أنه كلما كبرت الشركة ضعف الاتصال بين أفرادها. وهذا حقيقي، فشركتنا تكبر يوما بعد يوم، ولكن الموظفين يزدادون ابتعادا عن بعضهم يوما بعد يوم. أصبحنا أقساما وفروعا يعمل كل منها مستقلا عن الآخرين، وضعف الاتصال بيننا. فأقسام الإنتاج تخرج منتجات تتحير أقسام التسويق في تسويقها. وأقسام التسويق لا تعطي أقسام الإنتاج أية تغذية مرتدة عن استجابة العملاء للمنتجات. أما في الاجتماع، فتجد كل قسم يطالب بما يتعارض مع مطالب بقية الأقسام. فما الحل حتى يعود الاتصال الفعال إلى شركتنا؟

اجمع ممثلي الأقسام والفروع بقاعة الاجتماعات، وأطلب من كل قسم أن يكون فريقا ويكتب مذكرات قصيرة موجهة إلى باقي الأقسام يذكر فيها مطالبه من هذه الأقسام، والتي يؤدي تحقيقها إلى كفاءة أكبر للعمل. أطلب من ممثلي الأقسام قراءة مذكراتهم، ثم توزيعها على ممثلي الأقسام الأخرى. أطلب من الأقسام التي تسلمت امذكرات البدء في تحديد الحلول التي يرونها ملائمة لتنفيذ الطلبات الواردة إليهم من الأقسام صاحبة المذكرات. أجعل ممثلي تلك الأقسام يكتبون الحلول المقترحة مع خطط التنفيذ ويمررونها إلى ممثلي الأقسام صاحبة المذكرات. اخطر الجميع بميعاد اجتماع متابعة تنفيذ الخطط.

التصفية

بعد أن نمضي معظم الوقت في دراسة كل الاحتمالات وكل الحلول الممكنة، يصعب علينا أن ننتقل إلى صناعة القرار المناسب، فنعود إلى حيث بدأنا، وكأننا لم نفعل شيئا. كيف أتغلب على هذا التردد؟

اجمع كل الحلول في ورقة واحدة ووزع منها نسخا على المجتمعين، ثم أعطهم خمس دقائق لقراءتها. خذ الأصوات الموافقة على كل فكرة بالترتيب. "الموافقون على الحل رقم ١ يرفعون أيديهم". عد الأيدي المرفوعة. دون عدد الموافقين أمام كل حل. استبعد الحلول التي حصلت على موافقة أقل من نصف عدد المجتمعين. أقرأ الحلول المتبقية على المجتمعين، وأجعلهم يستبعدون الحلول الأخرى. خذ الأصوات على الحلول المتبقية. استمر في تصفية الحلول على هذا المنوال حتى تصل إلى حل واحد.

من .. ومتى

قد نتفق على تطبيق حل ما، ولكن لا شيء يتغير بعد أن نغادر قاعة الاجتماع. بل يستمر الوضع كما كان عليه قبل الاجتماع. وهذا يعني أن كل اجتماعاتنا تذهب هباء. هل يمكن تغيير هذا الوضع؟

بالفعل هذا مصير معظم الاجتماعات، وذلك بسبب أن المجتمعين يغادرون قاعة الاجتماعات دون أن يعرفوا من مسئول عن تنفيذ ماذا .. ومتى. صمم جدولا كالموضح أدناه سمه "جدول التنفيذ"، يتكون من ثلاث أعمدة: العمود الأول بعنوان "ماذا؟" والعمود الثاني بعنوان "من؟" والعمود الأخير بعنوان

"جدول التنفيذ"

ماذا	من	متى
الحل ١ المتفق عليه	اسم المسئول عن تنفيذ الحل ١	ميعاد المتابعة والاستكمال
الحل ٢ المتفق عليه	اسم المسئول عن تنفيذ الحل ٢	ميعاد المتابعة والاستكمال
الحل ٣ المتفق عليه	اسم المسئول عن تنفيذ الحل ٣	ميعاد المتابعة والاستكمال

"متى". وكلما تم الاتفاق على تنفيذ أحد الحلول المقترحة دونه داخل عمود "ماذا". في نهاية الاجتماع، اسأل المجتمعين: "من سيكون مسئولا عن تنفيذ ماذا؟ وحتى متى؟". دون أسماء المسئولين عن تنفيذ كل حل أمام الحل في خانة "من". اطلب من المسئول عن التنفيذ تحديد موعد للمتابعة وللاستكمال. دون الموعد المحدد في خانة متى.

الخطوط الملونة

رغم أني أريد إشراك كل المجتمعين في صناعة القرار إلا أنهم يبدون غير مكترثين بالمرة. فعندما أجري اقتراع على أحد الحلول المقترحة لا أجد من يرفع يده لا بالموافقة ولا بالنفي - اللهم ثلاثة أو أربعة أشخاص. ماذا عن باقي المجتمعين؟ كيف أشركهم في صناعة القرار؟

عندما يمتنع المجتمعين عن التصويت على قرار ما فهناك أسباب كثيرة لذلك، قد يكون من ضمنها أنهم يحتاجون معلومات أكثر عن الموضوع محل التصويت، أو أنهم يعتقدون أن صوتهم ليس له تأثير. للتغلب على ذلك زود قاعة الاجتماعات بأقلام ملونة ولوحة بيضاء للكتابة. اكتب الحلول فوق اللوحة. قسم اللوحة إلى خمس خانات: خانة تكتب فيها الحلول؛ وخانة تترك لوضع علامات الموافقة على الحل بالأقلام الخضراء؛ وخانة ثالثة لوضع علامات الرفض بالأقلام الحمراء؛ وخانة رابعة لوضع علامات عدم الانحياز للحل باللون الأصفر؛ وخانة أخيرة لوضع علامات بالأقلام السوداء مما يعني أن الحل يحتاج إلى مزيد من الشرح والاستفاضة. أعط المجتمعين الفرصة لوضع الخطوط الملونة أمام الحلول، يجب أن يضع كل فرد علامة واحدة أمام كل حل. اهتم أولا باللون الأسود وأعط بعض الوقت لمزيد من إلقاء الضوء على الحلول التي تحصل على علامات سوداء كثيرة. ثم اجر التصويت النهائي، بنفس التكنيك السابق.

ملحوظة: يجب أن يكون عدد العلامات أمام كل حل يساوي عدد المجتمعين.

درجات الترجيح

عديد من المجتمعين لا يستطيعون أن يحزموا أمرهم إذا ما تعلق الأمر بالمفاضلة بين الحلول، لذلك يضيع وقتهم ووقت الاجتماع في التردد بين حل وآخر، دون أن يستقروا على أحدها. كيف أجعل هؤلاء يحزمون أمرهم، ويثقون في اختياراتهم؟

أعط كل فرد عشرة درجات ترجيح شخصية يكون له حرية التصرف في توزيعها حسبما يرى على الحلول المكتوبة على اللوحة البيضاء. أمنح المجتمعين فترة خمس دقائق لوضع درجات الترجيح الشخصية أمام كل حل. أجمع الدرجات الممنوحة لكل حل. اختر الحل صاحب أعلى درجات ترجيحية.

نقطة البدء

حسنا، قد نتفق على الحلول ونحدد المسئولين عن تنفيذها، ومواعيد الاستكمال. لكن من أين نبدأ بالضبط؟ هل تنتهي المشكلة بتحديد المسئول عنها؟ بالطبع لا. لابد أن نعرف خطة العمل ونقطة الانطلاق، لنتأكد من أن كل شيء على ما يرام. فكيف نقوم بهذا؟

بعد تحديد الحلول والمسئولين عن تنفيذها ومواعيد الاستكمال. اطلب من كل مسئول تكوين فريق عمل، يقوم بتصميم خطة التنفيذ الخاصة بهم. الأهم من ذلك أن يذكر بالخطة نقطة البدء بالتنفيذ، أين ومتى تكون.

ملحوظة: أكتب أسماء أعضاء فريق العمل تحت أسم المسئول عن التنفيذ.

المساندة

رغم كل ما سبق قد تفشل فرق العمل في تحقيق النتيجة المرغوبة إذا لم تجد المساندة المطلوبة من باقي الفرق والزملاء. ماذا نفعل حتى نضمن مساندة كل المجتمعين للقرارات والحلول المتفق عليها؟

بعد الاتفاق على القرارات والحلول، اطلب من المجتمعين عرض ما يستطيعون تقديمه لمساندة عمل زملائهم في كل فريق عمل. أعط كل فرد ورقة مكتوب في أعلاها أعمال المساندة. اسأله أن يكتب كل الأفعال التي يستطيع تقديمها تطوعا لمساندة عمل الفرق الأخرى، ثم اجعله يقرأ ورقته أمام الجميع. بعد ذلك أسأل الفرق الأخرى عن رأيهم في مساندة زميلهم لهم، وهل يطمعون في مساندة أكبر وكيف يرونها.

قياس الفعالية

المشكلة أننا نستمر في اجتماعاتنا بنفس الأسلوب وبنفس النتائج، ولا نعرف - أو لا نريد أن نعرف - كيف يمكن أن نطور اجتماعاتنا لتصبح وسيلة حقيقية لزيادة إنتاجية الشركة. هل لديك طريقة لقياس فاعلية الاجتماع، ودرجة تطويرها المطلوبة؟ وهل هناك منهج للحصول على تغذية مرتدة عن هذه المسألة؟

في نهاية كل اجتماع وزع على المجتمعين ورقة استقصاء بها ثلاث خانات: الأولى، تحت عنوان ما الذي سار على ما يرام في الاجتماع؛ والثانية تحت عنوان نقاط ضعف الاجتماع؛ والأخيرة اقتراحات للاجتماع القادم. اجمع الأوراق من المجتمعين، لتحصل على تغذية مرتدة يمكنك الاستفادة منها في التحضير للاجتماع التالي.

الاجتماعات الواقفة

تتضمن الاجتماعات كثيرا من الكلام وقليلا من الأعمال. ألا يمكننا الاستمرار في العمل بدون عقد أية اجتماعات. ألا يمكن لكل قسم أن ينجز عمله في مكانه ثم يسلمه للقسم الذي يليه في العملية الإدارية، دون أن يضيع وقته في عقد اجتماع؟ أليست الاجتماعات مضيعة للوقت؟

تصبح الاجتماعات مضيعة للوقت، فقط، عندما يصاحبها كثير من التعقيد، لاسيما في المراحل الأولى قبل أن يعتاد الموظفون عليها. ولكن نظرا لأن الاجتماعات هي أهم وسائل الاتصال داخل الشركة، عليك أن تسرع باجتياز مراحلها الأولى، وتعود موظفيك عليها، طبقا للأسلوب الذي ترتضيه. اجعل موظفي شركتك يرون بعضهم ويجتمعون بصفة مستمرة. مثلا قد تبتكر اجتماعات على الواقف تتكرر كل صباح لمدة لا تزيد عن خمس دقائق قبل بدء العمل، حيث يرى كل فرد زميله، ويحصل منه على تغذية مرتدة عن أعمال البارحة. الاجتماعات الواقفة القصيرة تعود الموظفين على الاختصار وسرعة التفكير في الاجتماعات.

ملاحظات عامة:

(١) لا تطلب من المجتمعين كتابة أسمائهم على الأوراق التي توزعها على المجتمعين بغرض إجراء استقصاء معين. لاسيما في المراحل الأولى لبناء الثقة بين المجتمعين. ولكن بعد بناء الثقة وسيادة روح التعاون داخل الشركة فستجد المجتمعين يكتبون أسماءهم دون أن تطلب منهم ذلك، مهما كانت حساسية الأسئلة التي توجهها لهم في الاستقصاء.

(٢) قبل تنفيذ أي خطوة من الخطوات السابقة عليك أن تشرحها للمجتمعين و أن توضح لهم الهدف منها.

(٣) الاجتماعات سلاح ذو حدين، فيمكن أن تصبح أداة لزيادة الإنتاجية وتوليد الاقتراحات البناءة وتعزيز روح التعاون داخل الشركة، من ناحية. ومن ناحية أخرى يمكنها أن تصبح أكبر مضيعة لوقت الشركة و أكبر مدمر لروح التعاون بين الأفراد. المسألة تعتمد على أسلوب إدارة الاجتماعات.

كتب إضافية في الاجتماعات

1. **EFFECTIVE MEETING SKILLS:** A Practical Guide for More Productive Meetings. Marion E. Haynes.
2. **MANIPULATING MEETINGS:** How to get what you want when you want it. David Martin.
3. **MEETINGS MANAGEMENT:** A Manual of Effective Training Material. By Leslie Rae.
4. **MEETINGS THAT WORK!:** A Practical Guide to Shorter & More Productive Meetings. By Chang, Richard, Associates, Inc.
5. **MEETINGS:** How to Hold ’em, When to fold ‘em. By Ruth T. Kingdon, Marlys E. Neis.
6. **THE MEETING PLANNERS’ COMPLETE GUIDE TO NEGOTIATING:** You Can Get What You Want.Institute for Meeting & Conference Mnangement. By Stanley Wolfson.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Team Think.

Author: Ava S. Butler.

Publisher: McGraw- Hill.

Pages: 220.

ISBN: 0-07-009432-2.

Date: 1996.